

# Wie Klinsmann die deutsche Nationalelf ins Schwärmen brachte:

**Oder: Wie man das Thema Schwarmintelligenz durchaus auch mit einem Beispiel aus der Fußball-Welt „abrunden“ kann ...**

Prof. Dr. Wolfgang Jenewein, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des Executive MBA und Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen

Prof. Dr. Felicitas Morhart, Assistenzprofessorin für Marketing an der HEC Lausanne

Christian Schimmelpfennig, M. Sc., Diplom-Betriebswirt (FH), Program Manager des Omnium Global Executive MBA der Universität St. Gallen und Universität Toronto

---

**Irgendwie scheint das Thema Fußball, das in dieser Ausgabe ein breites „Feld“ einnimmt, auch unsere Autoren aus dem IMP Network of Excellence mitgerissen und ins „Schwärmen gebracht zu haben. Denn in einer kurzen Fallstudie veranschaulichen sie uns, wie „Schwarmintelligenz“ in der Praxis von einem Team abgerufen werden kann. Dazu bedienen sie sich eines Leuchtturm-Beispiels aus dem Sport: Das Team der deutschen Nationalmannschaft während der EM 2006.**

**In diesem Beitrag werden die im Hauptartikel angeführten sechs Empfehlungen für „Ihren Weg vom Manager zum Leader“ im wahrsten Sinne des Wortes „aufgerollt“ und „runden“ das Thema Fußball somit perfekt ab.**

---

Wie in keiner anderen Disziplin lässt sich im Mannschaftssport beobachten, wie Schwarmintelligenz in einem Team kultiviert und aktiviert werden kann. Und in keiner anderen Disziplin ist die Notwendigkeit Schwarmintelligenz zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten, größer. Überhaupt ist der Wettbewerb und Konkurrenzkampf, und damit auch der Leistungsdruck, nirgends größer als im Sport. Eine hundertstel Sekunde schneller oder langsamer, ein Zentimeter höher oder weiter, ein minimaler Fehler, eine Unachtsamkeit bei einem Pass, dem Absprung oder in der Kurve, können über Sieg oder Niederlage entscheiden. Um im sportlichen Wettkampf zu bestehen, sich durchzusetzen und Erfolge zu erzielen, bedarf es viel Disziplin, Ehrgeiz, Willenskraft, eine Portion Talent und natürlich Training, Training, Training. Es bedarf aber auch der Offenheit gegenüber Innovationen. Um durch neues Equipment, neue Trainingsmethoden oder neue Strategien die eine Sekunde schneller zu sein oder den Zentimeter höher.

Insbesondere im Mannschaftssport kommt darüber hinaus dem Team als solches, und damit dem Zusammenspiel der einzelnen Akteure, eine entscheidende Rolle zu. Mag das Team der Leistungssportler in der Leichtathletik oder dem Schwimmen noch auf Athlet, Trainer und vielleicht Masseur beschränkt sein, ist das Team hinter dem Team im heutigen professionellen Mannschaftssport mitunter größer als die Mannschaft selbst. So besteht das eigentliche Team der deutschen Fußballnationalmannschaft neben dem Kader selbst aus einem Team an Trainern, Fitnesstrainern, Ärzten, Physiologen, Psychologen, Medienbeauftragten, Talentscouts, Security Personal, einem Medienteam, einem Serviceteam sowie einem Busfahrer und einem Koch. Um im harten Wettkampf des professionellen Fußballs zu bestehen, und mehr noch, den Gegner outzuperformen und den Sieg vom Platz zu tragen, bedarf es eines Teams, das sämtliche Möglichkeiten ausschöpft, um für sich Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten. Eine große Chance bietet hierbei die Kultivierung und Aktivierung der Schwarmintelligenz des gesamten Teams. Nur wenn es gelingt, die kollektive Intelligenz des ganzen Teams abzurufen, kann es gelingen herausragende Ergebnisse zu erzielen.

Und herausragend waren sie.

Der 23. Juni 2004 war kein guter Tag für den deutschen Fußball. Die deutsche Nationalmannschaft verlor 1:2 gegen das nur mit der B-Mannschaft angetretene tschechische Team. Vorbei der Traum von der Fussballeuropameisterschaft. Deutschland war bereits in der Vorrunde aus dem Wettbewerb ausgeschieden.

Experten wie Presse fällten nach dem schlechten deutschen Abschneiden in der Meisterschaft ein vernichtendes Urteil. Von Altherren-Fußball ohne Charme und Tempo war die Rede. Zu einem verkrusteten Koloss mit veralteten Strukturen sei der Deutsche Fußball Bund verkommen, so war zu lesen.

Als Jürgen Klinsmann im Sommer 2004 die deutsche Nationalelf als Trainer übernahm, stand ihm eine gewaltige Aufgabe bevor. Eine Aufgabe, die er auf neue Art und Weise angehen und mit Bravour bewältigen sollte. Allem voran hat Klinsmann dabei durch das Verständnis seiner eigenen Rolle als Trainer veränderte Rahmenbedingungen geschaffen. Nötige Rahmenbedingungen, sodass sich Schwarmintelligenz im Team der deutschen Nationalelf entfalten konnte.

Anhand der vorgestellten sechs Handlungsempfehlungen möchten wir Ihnen nun aufzeigen, wie es Klinsmann gelang eben jene nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen:

## 1. Eigene Rolle

Jürgen Klinsmann hatte sich von Beginn an eingestanden, und dies auch offen kommuniziert, dass er nie zuvor eine Trainerfunktion inne gehabt hatte und daher die Unterstützung eines Expertenteams benötigte. Damit hat er nicht nur seinen Kritikern etwas Wind aus den Segeln genommen, die zum Amtsantritt Klinsmanns die Übernahme der Nationalelf von einem erfahrenen Trainer, der Erfolge als solcher vorweisen konnte, bevorzugt hätten. Er brachte damit auch offen zum Ausdruck, dass er sich nicht als allwissender, erfahrener, über alle Zweifel erhabener Anführer betrachtete sondern als Reiseleiter, der seine Reisegruppe zu einem Ziel führt und dabei die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder moderiert.

Vor der Ära Klinsmann gab es bei der deutschen Nationalmannschaft immer nur einen Trainer und einen Co-Trainer, die für alles zuständig waren. Eine solche zentralisierte, hierarchische Struktur erforderte einen vermeintlich allwissenden Trainer, der in jeder Situation die richtige Entscheidung zu treffen vermag. In einer Welt der Komplexität, von der auch der Hochleistungssport nicht verschont geblieben ist, ist dies von einer Einzelperson – und mag sie auch noch so erfahren und kompetent sein – nicht mehr zu leisten. Klinsmann hingegen machte aus der Not eine Tugend, definierte seine eigene Rolle als Coach neu und scharte Experten um sich, die ihn in allen Entscheidungen unterstützten.

## 2. Vision

Am 29. Juli 2004 kündigte Klinsmann an, bei der WM 2006 im eigenen Land Weltmeister werden zu wollen. Eine Vision, die Experten wie Fans als zumindest sehr ambitioniert empfanden und an die zu anfangs wohl kaum einer recht glauben mochte. Neben dieser sachlichen Zielkomponente beinhaltete die Vision Klinsmanns auch eine starke emotionale Zielkomponente. Es war das erklärte Ziel, Fußballdeutschland wieder für die Mannschaft zu begeistern und eine gemeinsame Identität aufzubauen. Zentral war es dabei, dass die Mannschaft in die Findung der Spielphilosophie integriert wurde. Gemeinsam wurde geklärt, wofür die Mannschaft stehen und wohin sie sich entwickeln möchte. Auf diese Weise war gewährleistet, dass jedes einzelne Mitglied des Schwarms die Marschrichtung kannte und aus eigenem Antrieb heraus verfolgen wollte.

## 3. Vertrauen

Die Auffassung seiner eigenen Rolle als Moderator anstatt als Anführer nötigte Klinsmann eine große Portion Vertrauen in sein Team ab. Er ließ jedem Akteur seines Teams die nötigen Freiräume, Entscheidungen im jeweiligen Kompetenzbereich selbstständig zu treffen und vertraute darauf, dass diese dem Erreichen der gemeinsamen Vision dienlich wären. Dieser Linie blieb Klinsmann trotz Kritik und Häme treu. So zum Beispiel, als der amerikanische Fitnesscoach Marc Verstegen gleich

beim ersten Training die Mannschaft mit speziellen Gummitwistbändern trainieren ließ. Auch ließ sich Klinsmann nicht von der Kritik bei der Nominierung des Schweizer Spiel- und Spielanalytiker Urs Siegenthaler zum beirren. Insgesamt sah Klinsmann in den Mitgliedern seines Trainerstabes keine Mitarbeiter als vielmehr Partner: Er sei nicht sein Chef, sondern säße mit ihm gemeinsam im Boot, sagte Klinsmann beim ersten Treffen zu Löw. Durch dieses uneingeschränkte Vertrauen in die Kompetenzen seiner Leute und die Bereitschaft, den Experten in den jeweiligen Spezialbelangen die Bühne zu überlassen, brachte das Können jedes Einzelnen zu voller Geltung und somit die Intelligenz der vielen zum Einsatz.

#### 4. Impulse

Das Trainerteam um Klinsmann versuchte auch die Spieler durch das Setzen verschiedener Stimuli aus der Reserve zu locken und zu inspirieren. Dabei wurde wieder die ganze Mannschaft miteinbezogen und nicht etwa nur der Impulsgebung seitens der Trainer ausgesetzt. So wurden beispielsweise auf Wunsch Klinsmanns die Kabinenansprachen vor den Spielen von Mannschaftsmitgliedern gehalten.

Oliver Bierhoff initiierte unter anderem eine Vortragsreihe mit namhaften Persönlichkeiten, wie zum Beispiel dem Extrembergsteiger Stefan Glowacz, welche die Mannschaft stimulieren und inspirieren sollte. Auf diese Weise wurden die Spieler angeregt, über den eignen Horizont hinauszudenken, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen, ihre Ansichten zu hinterfragen und sich als Persönlichkeiten weiterzuentwickeln. Denn für Klinsmann und Co waren die Spieler nicht nur Maschinen, die im richtigen Moment zu funktionieren hatten, sondern selbst denkende Profis, die ihre Intelligenz und Erfahrung ins Spiel und in die Mannschaft einbringen sollten.

#### 5. Coaching

Mit Aufnahme ihrer Trainertätigkeit beim DFB nahmen Klinsmann & Co. Abstand von herkömmlichen Trainingseinheiten, bei denen die gesamte Mannschaft gemeinsam das gleiche Training absolviert. Ziel war es, die individuellen Stärken, Schwächen und Neigungen eines jeden Spielers herauszuarbeiten und konsequent an diesen und mit diesen zu arbeiten. Auch versuchte Klinsmann in vielen Einzelgesprächen die Sorgen und Ängste der Spieler zu verstehen. Videoanalysen fanden ebenfalls nicht mehr mit der gesamten Mannschaft statt, sondern wurden separat für Abwehr, Mittelfeld und Angriff durchgeführt. Durch das individuelle Coaching sollte jedem einzelnen Mitglied des Teams ermöglicht werden, seinen Beitrag zu Erreichung des gemeinsamen Ziels zu leisten.

#### 6. Risiken eingehen

Klinsmann hatte vor der Übernahme der Nationalelf als Trainer erkannt, dass es tiefgreifender Reformen bedürfte, um die deutsche Nationalmannschaft wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Er opferte alte Strukturen und Seilschaften, um tiefgreifende Veränderungen anzustoßen und riskierte unpopuläre Entscheidungen. So setzte er auf neue, junge Spieler zu Ungunsten so manchen erfahrenen Platzhirschs. Er ließ sich auf neue Trainingstechniken ein. Er wagte es, den Spielern mehr Freiräume im Trainingsalltag zu geben im Vertrauen darauf, dass sie diese Freiheit nicht missbrauchen würden. Nicht zuletzt ließ er sich auf eine gewagte Vision ein. Das Risiko zu scheitern war groß und Kritik und Häme lauerten an jeder Ecke, doch Klinsmann erkannte, dass Loslassen können die Voraussetzung für einen Neustart war.

Das Ergebnis gibt Klinsmann Recht. Zwei Jahre nach Amtsantritt, am 8. Juli 2006 erreicht die deutsche Nationalmannschaft mit einem umjubelten 3:1-Sieg über Portugal bei der Weltmeisterschaft den dritten Platz und wird zum Weltmeister der Herzen. Ganz Deutschland identifizierte sich mit einer zu neuem Glanz gefundenen Nationalmannschaft und freute sich mit stolz geschwellter Brust über den bravourösen dritten Platz sowie die herausragenden sportlichen Leistungen während des Turniers.

Der Fall Klinsmann anlässlich der WM 2006 ist ein Best Practice Beispiel dafür, wie man als Führungskraft erfolgreich die Intelligenz des Schwarms heben kann. Indem Klinsmann seine Rolle im Sinne eines „Primus inter pares“ neudefinierte, sich mit Experten umgab, denen er volles Vertrauen schenkte, das Denken aller Teammitglieder durch stimulierende Impulse anregte sowie durch gezieltes Coaching deren Bereitschaft und Fähigkeit stärkte, an der Realisierung der gemeinsamen Vision mitzuwirken, mobilisierte er selbstregulierende Kräfte im Team, die über das hinaus gehen, was ein einzelner Führer zu steuern in der Lage ist.

Wenn Sie das Potenzial Ihres eigenen Mitarbeiter-Schwarms heben wollen, dann sollten Sie Klinsmanns Beispiel beherzigen. Vielleicht werden Ihre Erwartungen ja sogar übertroffen. Denn letztlich brachte Klinsmann nicht nur die deutsche Elf ins Schwärmen, sondern eine ganze Nation.